

## La gestión del cambio en el siglo XXI

**Antonio Martínez Gómez. Profesor de Organización de Empresas y de Dirección de Recursos Humanos del CEU San Pablo de Elche y Director de Organización y RR.HH. del Ajuntament d'Elx.**

Todas las organizaciones, cualquiera que sea su objetivo, su forma jurídica, su actividad, su dimensión, su localización, se ven afectadas directa e indirectamente por los cambios que se producen en su entorno.

La gestión del cambio en las organizaciones es fundamental para garantizar su futuro y para alcanzar el éxito. Gestionar el cambio significa tener capacidades y habilidades organizativas y personales para ver, interpretar, anticiparse y decidir sobre lo que está sucediendo en el entorno de la organización; estableciendo objetivos y líneas estratégicas, y definiendo los planes de acción necesarios.

El principal problema que se presenta en la gestión del cambio son las numerosas resistencias que suelen aparecer, por variados motivos y para mantener el status quo establecido. Este "pasivo a lo nuevo" es producto del predominio del pasado, de las experiencias, frente a una apuesta decidida por la innovación y la creatividad. En la gestión del cambio hay que invertir en construir el futuro, encontrado soluciones a los problemas y convirtiendo la incertidumbre en oportunidades.

En el inicio del siglo XXI se observan una serie de cambios y tendencias en las dimensiones del entorno (económicas, sociales, legales, políticas, etc.), que están impactando en las organizaciones y están creando un estado de desconcierto y cierta confusión.

En el ámbito económico se observa el desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información; la internacionalización de las economías y sociedades; el incremento de la competencia; el desarrollo de la liberalización comercial y de nuevas formas de proteccionismo; y, la globalización de los mercados.

Se está conformando una "nueva economía", apoyada en el conocimiento, la creatividad y la innovación. La creatividad se está convirtiendo en el principal instrumento del crecimiento. En esta nueva concepción económica se considera al individuo como el principal activo de las organizaciones, por su talento, por su inteligencia y por su trabajo. El planteamiento humanista de la gestión empresarial rechaza que las personas sean una mera mercancía.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) prevé una importante fase expansiva de crecimiento mundial, que durará al menos hasta el año 2020. En esta etapa de auge, continuará el aumento de las desigualdades, económicas y sociales, entre países y entre los grupos sociales en el seno de las naciones.

Las tendencias demográficas están relacionadas con la reducción de la tasa de crecimiento de la población y con su envejecimiento, por las bajas tasas de nupcialidad, fecundidad y natalidad, y por la elevación de la esperanza de vida. Los importantes desequilibrios demográficos entre países se acentuarán. La consecuencia de elevadas tasas de crecimiento económico, con bajos niveles de aumento de la población, es el aumento de los movimientos migratorios.

A nivel empresarial, se intensifica la especialización y flexibilidad de las pequeñas y medianas empresas; y se manifiesta un incremento de productividad de la fuerza de trabajo, al haberse adaptado ésta al desarrollo tecnológico.

En el contexto del mundo del trabajo, destacan las tendencias hacia el pleno empleo, la flexibilidad laboral, la falta de seguridad en el trabajo, y la precarización del empleo. Las mejoras en la educación y la formación profesional favorecen, por una parte, el desarrollo personal del individuo; y, por otra parte, su integración en la economía y en la sociedad.

En economía, una serie de planteamientos empiezan a desarrollarse, como la consideración de la agricultura como actividad económica y de preservación del medio ambiente; el crecimiento del turismo como factor económico y de calidad de vida; la importancia de las infraestructuras como instrumento de competitividad y desarrollo; y, las crecientes exigencias y demandas de los ciudadanos, consumidores y usuarios, respecto a los productos y servicios que se les ofrecen.

Los procesos de urbanización harán crecer las ciudades, que verán aumentar su tamaño y los problemas urbanos vinculados al tráfico, la vivienda, la delincuencia, las infraestructuras, el empleo, etc.

En temas medioambientales, se intensifican los problemas relacionados con el cambio climático, el deterioro de la capa de ozono, la contaminación, la erosión, la utilización de compuestos de nitrógeno, los residuos, la escasez de agua y su mala calidad, la desaparición de especies naturales, la destrucción por incendio de grandes áreas forestales, etc. Los límites de los recursos naturales ante una explotación desenfrenada, por el consumismo y el despilfarro, han supuesto que la Tierra haya perdido el 30 por ciento de la riqueza natural entre los años 1970 y 1995, según la organización Worldwide Fund (WWF).

La crisis medioambiental coincide con el aumento de la conciencia ecológica; del reconocimiento de la necesidad de un desarrollo sostenible y de la defensa de la naturaleza; y del uso de las energías renovables.

La disociación existente entre crecimiento económico y desarrollo social, los problemas medioambientales, la excesiva competencia y la falta de cooperación, provocan desigualdades en la sociedad y tensiones vinculadas a la pobreza, la miseria y la exclusión social.

En el ámbito social, se están planteando una serie de tendencias muy significativas relacionadas con la liberación femenina y la integración de la mujer en la sociedad y la economía; la expansión del concepto de libertad, como una mezcla de derechos individuales, beneficios sociales y la necesidad de realización personal; el crecimiento del individualismo como fenómeno que puede provocar aislamiento; y la potenciación del sentido religioso y de la espiritualidad.

También se observa en la sociedad, una mayor valoración del ocio como instrumento que favorece la calidad de vida; nuevas formas de familia como unidad de referencia social; una serie de problemas para preservar a nivel personal la privacidad y la intimidad; y la necesidad de crear y potenciar valores humanos de solidaridad y tolerancia, para superar problemas como la marginalidad, el racismo o la xenofobia.

La situación política se caracteriza por el desmoronamiento del marxismo y el triunfo del capitalismo como sistema político y económico; la redefinición de los principios y valores ideológicos del socialismo y del capitalismo; el cuestionamiento del sistema político democrático por el incumplimiento de los principios básicos de igualdad, justicia y libertad; la capacidad de influencia y de poder de los medios de comunicación; y, los movimientos ciudadanos que promueven una participación más activa en la democracia.

El Estado de Bienestar está en crisis por su modelo de financiación y por la creciente implantación de planteamientos relacionados con la importancia de la responsabilidad y el esfuerzo individual.

A nivel político se observa la eliminación de las fronteras entre las naciones, favoreciendo la libre circulación de mercancías y personas; el auge de los nacionalismos culturales, étnicos y religiosos; la recuperación de las identidades locales; la redefinición de la soberanía de los Estados por las fuerzas de la globalización y la cooperación internacional; la búsqueda de la paz y la concienciación sobre la necesidad de seguridad, frente al desarrollo de conflictos internos y bélicos, y frente a la carrera armamentista; y, el papel hegemónico de Estados Unidos en el orden mundial y el despegue de Oriente como región líder en el ámbito económico.

El futuro implica afrontar los cambios. Ahora es el momento en que las personas tienen que pensar, decidir y actuar; y seguramente habrá que hacerlo de forma distinta a como se ha hecho en otras épocas. En la actualidad se está pasando de la era de la industrialización a la era del conocimiento. Tenemos entre todos que convertir el XXI en el siglo de las personas, en el que prevalezca el respeto de los derechos humanos y de la naturaleza. Ese es el reto, esa es la gestión del cambio que hay que hacer. Vamos a tener que humanizar todas las organizaciones.

**Publicado en Diario Información, 30 de enero de 2000 y en Capital Humano nº 131, marzo 2000.**